

STRATEGI *HOLDING COMPANY* DALAM MELAKSANAKAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Yulika¹

Djoemeliarasanti Djoekardi²

ABSTRAK

Salah satu peran perusahaan terhadap pembangunan tercermin dalam Corporate Social Responsibility (CSR). Selama kurun waktu sepuluh tahun terakhir, jumlah perusahaan yang melaksanakan CSR kian menunjukkan peningkatan. Namun demikian, belum banyak perusahaan holding company yang melaksanakan CSR secara komprehensif dan menjadikan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini menggambarkan strategi CSR pada holding company PT Astra International yang dilaksanakan secara komprehensif dan terinternalisasi dalam keseluruhan aktivitas perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi tersebut adalah pelaksanaan program pengembangan masyarakat dengan pendekatan pemberdayaan, sebagai salah satu metode dalam upaya mewujudkan kesejahteraan sosial melalui program Kampung Berseri Astra. Selain itu, kekhasan strategi CSR pada holding company PT Astra International terdapat dalam; tujuan, cara melaksanakan, indikator keberhasilan, pelaksana, manfaat, dan waktu pelaksanaan CSR yang selaras dengan luasnya unit bisnis, juga menjadi bagian dalam strategi bisnis perusahaan.

ABSTRACT

The one form of corporate intervention in development is implemented into Corporate Social Responsibility (CSR). In the last ten years, the number of corporate that implement CSR is getting increase. However, there are not many holding companies that implement CSR comprehensively and make CSR as part of the company's strategy. This research describes the CSR strategy at holding company PT Astra International which is implemented comprehensively and internalized in the overall activity of the company with qualitative method. The results of the research shows that one of the implementation of these strategies is the implementation of community development program with empowerment approach, as one method in the effort to achieve social welfare with Kampung Berseri Astra program. The uniquenesses of CSR strategy in holding company is goal, vehicles, measurement, benefactors, benefits, and time frame of implementation CSR that related with bussiness unit, also become part of the company's business strategy.

KEYWORDS: Holding company, corporate social responsibility, corporate social responsibility strategy, community development

1 Mahasiswi Program Pasca Sarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

2 Staf Pengajar Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

PENDAHULUAN

Data Bank Dunia menunjukkan antara Tahun 2003 hingga 2010 ketimpangan pendapatan Indonesia melebar relatif lebih cepat dibanding banyak negara Asia lainnya, di mana 10 persen penduduk terkaya meningkatkan konsumsinya sebesar 6 persen, sementara itu 20 persen penduduk termiskin konsumsi tumbuh kurang dari 2 persen (WorldBank.org 2015). Hal ini diperkuat berdasarkan data yang diambil dari BeritaSatu.com (Prasetyo 2016) bahwa manfaat dari pertumbuhan ekonomi ini lebih dinikmati oleh 20 orang terkaya di Indonesia, di mana total populasinya hanya sebesar 0,01 persen. Namun di sisi lain kelompok masyarakat ini menyumbang lebih dari 50 persen PDB nasional.

Kelompok masyarakat terkaya ini memegang perusahaan raksasa yang bergerak diberbagai bidang usaha baik barang dan jasa sekaligus, dan terdiri dari beberapa unit usaha. Contohnya Perusahaan Grup Bakrie, Grup Ciputra, Grup Djarum, Grup Sinarmas dll. Istilah umum yang digunakan untuk mendeskripsikan perusahaan tersebut adalah konglomerasi atau *holding company*. Konglomerasi sering kali dipandang negatif karena memonopoli perekonomian, dan meningkatkan kesenjangan di masyarakat.

Di sisi lain, berdasarkan studi *Business and Sustainable Development Commission* (BSDC) menyatakan perusahaan swasta berpeluang menciptakan kapitalisasi pasar hing-

ga US\$12 triliun sampai 2030 dan menciptakan sedikitnya 380 juta pekerjaan dengan menerapkan indikator utama pembangunan berkelanjutan. Dalam studi itu, perusahaan menjadi kunci utama untuk melaksanakan *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang digagas PBB untuk mengurangi kemiskinan dan menjaga sumber daya. Pemerintah-pun turut menggandeng konglomerasi terlibat secara masif dalam memberdayakan masyarakat (Agustine 2017). Salah satu bentuk intervensi perusahaan dalam pembangunan masyarakat tertuang dalam *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Strategi pelaksanaan CSR oleh *holding company* dengan konsen terhadap pengembangan masyarakat melalui pemberdayaan merupakan hal yang menarik seperti program Kampung Berseri Astra oleh PT Astra International. Selama ini penelitian yang dilakukan hanya sebatas mengungkapkan strategi CSR pada perusahaan grup yang hanya memiliki satu jenis bisnis seperti PT Djarum (Anggriawan 2014). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Ratnasari 2015) menunjukkan bahwa CSR menjadi bagian dalam strategi bisnis perusahaan hanya sebagai pencitraan.

Berbeda dengan perusahaan dengan fokus pada satu jenis bisnis tertentu, PT Astra International memiliki berbagai jenis usaha di beberapa perusahaan. Strategi CSR di PT Astra International menjadi bagian dalam strategi bisnis perusahaan yang melandasi ke-

seluruhan aktivitas bisnis, selain itu strategi CSR Astra juga bertujuan untuk melakukan pembangunan masyarakat dikemas dalam skema pemberdayaan agar mampu menampung seluruh kepentingan perusahaan-perusahaan yang dinaunginya (Liman 2017).

Hal ini diperkuat dengan pandangan (Alexander 2002) mengenai pemberdayaan, di mana dalam program pembangunan baik oleh organisasi pemerintah, perusahaan (CSR), dan kemasyarakatan dimaknai sebagai suatu proses mengatasi permasalahan sosial dan melibatkan masyarakat secara langsung. Dengan demikian pemberdayaan dianggap lebih bersifat keberlanjutan, karena meniscayakan partisipasi masyarakat seluas-luasnya dalam proses pemberdayaan itu sendiri.

Kenaikan jumlah perusahaan yang melaksanakan CSR dalam kurun waktu Tahun 2005 berjumlah 360 perusahaan menjadi 2076 perusahaan pada Tahun 2015 (KLHK 2016). Kenaikan ini tidak akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat apabila tidak didorong dengan strategi pelaksanaan yang tepat. Sebagaimana yang dijelaskan (Porter dan Kramer 2006) mengenai strategi CSR yang dimaknai sebagai upaya perusahaan untuk mengelola dampak sosial dan kerugian dari aktivitas bisnis perusahaan, juga memberikan manfaat bagi masyarakat sekaligus memperkuat strategi bisnis perusahaan.

Hal-hal di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi CSR pada perusahaan *holding company* PT Astra International?
2. Bagaimana hambatan dalam pelaksanaan program CSR di PT Astra International?

METODE

Dalam rangka mendeskripsikan strategi CSR dan hambatan dalam pelaksanaan program CSR pada perusahaan grup PT Astra International, penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif. Metode ini menggunakan pola pikir secara induktif, artinya penelitian ini berangkat dari fakta yang ada dan data hasil temuan lapangan akan disandingkan dengan menggunakan pemikiran teoritis maupun dalam pembentukan konsep baru (W. L. Neuman 2006). Pelbagai data yang didapat dari hasil temuan di lapangan dianalisis, kemudian disimpulkan dalam bentuk kesimpulan deskriptif.

Lokasi penelitian dilakukan pada *holding company* PT Astra International, dan beberapa lokasi pelaksanaan program *community development* Kampung Berseri Astra (KBA). Alasan pemilihan lokasi ini diantaranya; (1) PT Astra International merupakan perusahaan grup atau konglomerasi berskala internasional yang memiliki komitmen dan

kebijakan dalam pengembangan *community development* pada program CSR. (2) Penempatan strategi *community development* dalam program CSR Kampung Berseri Astra di PT Astra International bisa menjadi *best practice* karena telah mendapatkan penghargaan dari berbagai instansi diantaranya; Padmamitra Award oleh Menteri Sosial Republik Indonesia Tahun 2016, Awarding Mix Magazine sebagai Indonesia's Best Corporate Social Initiatives, Category Corporate Philantrophy Tahun 2016, dan Indonesia Green Company Achievement untuk program Astra Forest dan Astra Green Company Tahun 2016.

Teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive* sampling adalah teknik pemilihan informan di mana peneliti diperbolehkan untuk memilih sampel sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan.

Adapun informan yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah; *Head of Environment and Social Responsibility*, *Team Leader CSR Eksternal*, *Supervisor*, *Affco* (perwakilan anak perusahaan), Pendamping Lapangan, dan Masyarakat penerima program Kampung Berseri Astra.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi CSR pada *Holding Company* PT Astra International

Strategi pada dasarnya adalah suatu cara yang terencana dan disusun oleh

pimpinan dan manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam strategi perusahaan rencana ini meliputi; tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Sementara itu strategi CSR merupakan cara untuk melaksanakan tanggung jawab moral suatu organisasi bisnis terhadap kelompok yang menjadi *stakeholder*-nya yang terkena pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dari operasi perusahaan.

Kaitanya dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah menggali lebih dalam strategi CSR pada perusahaan berbentuk konglomerasi/grup di PT Astra International. Penjelasan mengenai strategi CSR terdiri atas; tujuan CSR, cara melaksanakan CSR, indikator keberhasilan CSR, pelaksana program CSR, waktu pelaksanaan CSR, *community development* sebagai strategi CSR, dan sinergi CSR dalam strategi bisnis perusahaan.

2. Tujuan CSR

PT Astra International sendiri memiliki tujuan jangka panjang yaitu sejahtera bersama bangsa, sebagaimana yang tercantum dalam filosofi perusahaan Catur Dharma poin 1. Dalam lingkup yang lebih kongkrit PT Astra International memiliki tujuan dalam pelaksanaan CSR sampai Tahun 2020 adalah men-

jadi *legacy*, dapat berkontribusi positif dan membanggakan untuk Bangsa. Dengan kata lain PT Astra International pada dasarnya berusaha menuju *sustainability bussines* dan dalam waktu bersamaan berkontribusi dalam pembangunan masyarakat menuju pembangunan berkelanjutan. Hal ini terungkap dalam hasil wawancara di bawah ini:

“CSR Astra itu sejalan dengan bisnis Astra. Dipikirkan pertama kali oleh Pak William (Pendiri PT Astra International). Ketika mendirikan Astra saat itu, memiliki tujuan yaitu sejahtera bersama bangsa. Mulai dari situ, dalam menjalankan bisnisnya Astra selalu mempertimbangkan 3 aspek, yaitu profit, people, dan planet (triple bottom line). Konsep ini tercermin dalam filosofi Astra, yaitu Catur Dharma di mana selain filosofi berbisnis dan berhubungan dengan sesama karyawan, juga yang pertama ialah menjadi milik yang bermanfaat untuk bangsa” (Ibu D. Team Leader CSR Implementation, 21 November 2017).

Pemikiran di atas dipengaruhi oleh kemunculan sebuah konsep terobosan yang dikenal dengan istilah *triple bottom line* (Elkington, 2008) yang meliputi: *planet, profit, and, people*. Perusahaan tidak hanya menempatkan orientasi profit sebagai satu-satunya indikator keberhasilan pencapaian perusahaan, tetapi tiga konsep yang dicetuskan tersebut haruslah berjalan secara beriringan.

Dalam lingkup yang lebih sempit tujuan identik dengan manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan CSR baik bagi perusahaan maupun masyarakat. Manfaat CSR bagi perusahaan adalah: Pertama, CSR mampu meningkatkan citra atau *brand image* perusahaan. PT Astra International mengembangkan satu *brand* yang digunakan untuk pengembangan produk, barang dan jasa berikut segala aktivitas yang dilakukan perusahaan termasuk program CSR. *Brand* ini bertajuk SATU Indonesia yang merupakan singkatan dari Semangat Astra Terpadu Untuk Indonesia. Hal ini dilakukan untuk membangun cara pandang masyarakat Indonesia, bahwa apa yang dilakukan Astra selama ini adalah untuk bermanfaat bagi bangsa dan menjadi kebanggaan bangsa pada Tahun 2020. Sementara itu untuk mengukur keberhasilan, *brand image* ini diukur dengan *Public Relation Value (PR value)*, di mana ini merupakan tugas dari *Communication Division*.

Kedua menurunkan resiko sosial pada bisnis perusahaan. Hal ini berkaitan dengan dampak sosial yang mungkin ditimbulkan dari aktivitas perusahaan. Sebagaimana yang dilakukan PT Astra Agro Lestari yang melaksanakan program CSR dengan melaksanakan berbagai pelatihan pengembangan pertanian. Hal ini dilakukan dalam rangka memberikan peluang usaha baru untuk masyarakat yang kehilangan lahan mereka karena pembukaan lahan perkebunan sawit.

Ketiga membuka akses perusahaan ke

sumber daya dan peluang pasar yang lebih luas. Hal ini berkaitan dengan *supply change* yang didapatkan perusahaan dari apa yang telah dilakukan melalui program CSR. Secara sederhana ini merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dan masyarakat, di mana masyarakat mendapatkan manfaat untuk mengatasi persoalan yang dihadapi. Di sisi lain perusahaan mendapatkan manfaat berupa sumber daya dan peluang pasar. Pada pelaksanaan CSR oleh PT Astra International hal ini dapat terlihat dari pelaksanaan CSR pada Yayasan Polman Astra dan UT School, di mana dua yayasan ini konsen untuk memberikan beasiswa pendidikan bagi anak SMK putus sekolah sampai jenjang perguruan tinggi. Lulusan dari dua sekolah yang dimiliki Astra ini akan disalurkan ke perusahaan-perusahaan Astra.

Keempat memperbaiki hubungan dengan *stakeholders* dan regulator. Sebagaimana yang dikemukakan di dalam ISO 26000 bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan *stakeholders* dalam setiap aktivitasnya. Aktivitas CSR yang dilakukan PT Astra International bukan semata memperbaiki hubungan dengan pemangku kepentingan, namun juga turut mendukung agenda berbagai kepentingan. Contohnya saja pengembangan lorong sehat di KBA Makassar yang dilaksanakan untuk mendukung program Pemerintah Daerah terkait pelestarian lingkungan.

3. Cara Melaksanakan Program CSR

PT Astra International melaksanakan CSR dengan mendasarkan pada empat bidang/pilar diantaranya yaitu, kesehatan, pendidikan, lingkungan, dan kewirausahaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Zadek terkait aspek umum yang diangkat dalam mengangkat kesejahteraan masyarakat melalui program CSR adalah infrastruktur, pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan kewirausahaan. Lebih lanjut tahapan pelaksanaan empat pilar tersebut dijelaskan dalam hasil wawancara di bawah ini:

“Yang pertama kami mulai dengan membangun engagement dengan masyarakat dengan kegiatan-kegiatan pengenalan, seperti beasiswa, social mapping, dan merencanakan program bersama dengan masyarakat. Kemudian bertahap memberikan kegiatan yaitu pertama penguatan kader, peningkatan kompetensi, dengan memberikan pelatihan kepada penggerak pendidikan, kesehatan, kewirausahaan dan lingkungan. Kemudian setelah diberikan ilmunya diharapkan kader-kader ini bergerak mengajak masyarakat di kampung itu membuat suatu rencana perubahan dalam sebuah program. Hal inilah yang akan masuk di stage ke dua yaitu pelaksanaan program (Ibu D. Tim Leader CSR Implementation, 21 Oktober 2017).

Lebih lanjut PT Astra International menurunkan empat pilar tersebut dalam

berbagai kegiatan diantaranya; pembinaan dan revitalisasi Posyandu, beasiswa, pembinaan guru, pembinaan UMKM, penanaman pohon, dan pengembangan Kampung Berseri Astra. Bagian yang khas dalam pelaksanaan CSR di *holding company* PT Astra International adalah penerapan prinsip *triple bottom line* di dalam *corporate filosofi* dan visi utama perusahaan, sehingga memungkinkan integrasi berbagai cara pelaksanaan CSR. Sebagai contoh pengembangan Kampung Berseri Astra yang merupakan program pengembangan masyarakat, juga mendukung program pemerintah.

Hal ini sejalan dengan pemikiran Galbreath yang memberikan resep atau cara melaksanakan program CSR sebagai berikut; rasionalisasi perusahaan atau sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan, *philantrophy* atau donasi, *public relations*, *sponsorship*, *partnerships*, aktivitas pengembangan masyarakat, menjadi *volunteer*, kegiatan yang mendukung pemasaran, mendukung program pemerintah, penerapan etika bisnis perusahaan, dialog dengan pemangku kepentingan, dan transparansi.

4. Indikator Keberhasilan Program CSR

Pengukuran kinerja CSR dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator yang dikelompokkan dalam tiga aspek kunci berkelanjutan yaitu; ekonomi, lingkungan dan sosial. Indikator ini mengacu pada pedoman laporan berkelanjutan yang dikeluarkan

oleh *Global Reporting Initiative* (GRI).

Dengan mengadaptasi indikator GRI, setiap tahun PT Astra International melakukan pengukuran capaian pelaksanaan CSR melalui indikator *Astra Green Company* dan *Astra Friendly Company*. Dari ke dua indikator ini kemudian disuguhkan dalam paparan terkait; *Portofolio Roadmap* terkait capaian bisnis Astra, *People Roadmap* terkait pengembangan SDM, dan *Public Contribution Roadmap* terkait pelaksanaan CSR. Hasil pengukuran ini diterbitkan dalam *Astra Sustainability Report*. Hal ini dijelaskan dalam hasil wawancara di bawah:

“Astra Friendly Company ini selain menjadi guide juga menjadi tolak ukur, karena adanya level-level di dalam AFC ini dapat dijadikan ukuran kinerja anak perusahaan dalam menjalankan CSR (Bpk. R. Dept. Head ESR Division, 15 Desember 2017).

Hal di atas memberi gambaran terhadap penerapan tiga nilai dasar (*core value*) yang ditanamkan dalam perusahaan yaitu; (1) ketangguhan ekonomi, (2) tanggung jawab lingkungan dan (3) akuntabilitas sosial. Jika kinerja keuangan suatu perusahaan tercermin dalam laporan keuangan, maka kinerja CSR akan dapat disimak melalui sebuah laporan yang disebut laporan berkelanjutan (*sustainability report*), CSR (*CSR report*), laporan sosial (*social report*), laporan lingkungan (*environment report*), laporan sosial dan

lingkungan (*social and environment report*), juga “*triple bottom line reporting*” atau “*three in one reporting*”.

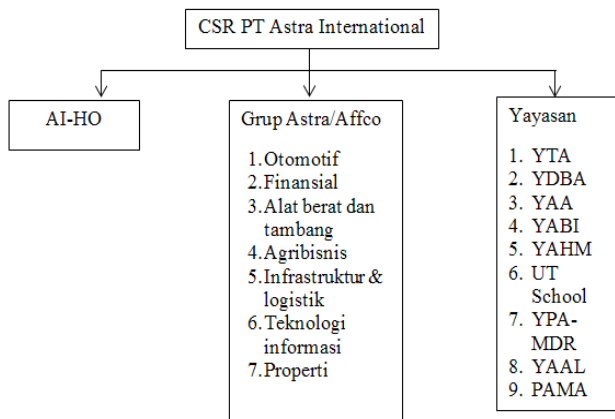
Dalam prakteknya, PT Astra International juga menggunakan beberapa indikator yang lain diantaranya; *Public Relation Value* (PR value) dan apresiasi atau penghargaan kepada masyarakat penggerak, lokasi dan unit bidang-bidang yang dikembangkan dalam program CSR.

5. Pelaksana CSR

Pelaksanaan CSR di PT Astra Interna-

tional berbeda dengan beberapa perusahaan grup lainnya seperti; Sinarmas yang pelaksanaan program CSR-nya dilakukan oleh perusahaan pusat dan beberapa anak perusahaan, dan PT Djarum dengan pelaksana program CSR didasarkan atas konsen perbidang yang tiap bidangnya dibentuk yayasan. Kompleksitas bisnis Astra mendorong seluruh organisasi yang ada dalam Astra Grup untuk terlibat dalam penerapan CSR. Dengan demikian pelaksanaan CSR di PT Astra International dilakukan oleh organisasi-organisasi berikut:

Bagan 4.7 Pelaksana CSR di PT Astra Internasional



Gambar 1. Pelaksana CSR di PT Astra Internasional

Sumber: Laporan ESR Division

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Galbreath (2014) bahwa strategi CSR sangat bergantung dengan strategi bisnis yang diterapkan. Begitu pula dengan PT Astra International yang memiliki jangkauan luas dalam pelaksanaan CSR, di mana keseluruhan organisasi yang ada di Astra Grup turut

melaksanakan CSR. Hal ini dilakukan mengingat setiap organisasi atau instalasi Astra memiliki kepentingan dan kekhasannya masing-masing. Hal ini diungkapkan dalam hasil wawancara di bawah ini:

“Pola pelaksanaan itu ada yang dilakukan langsung ada

yang menggunakan pihak ketiga. Ada juga via yayasan. Jadi masing-masing itu diserahkan kepada kebijakan internal perusahaan Astra, kecuali untuk bidang khusus biasanya kita bekerjasama dengan ahli (Bpk. F. Supervisor CSR Implementation, 28 Oktober 2017).

Skema pelaksanaan CSR di PT Astra International terbagi atas empat model, *pertama* keterlibatan langsung yang dilakukan oleh kantor pusat dalam hal ini AI-HO (Astra International Head Office), dan *Affco* atau anak perusahaan.

Ke dua melalui yayasan atau organisasi sosial, di mana PT Astra International memiliki 9 Yayasan yang memiliki fokus kerja yang berbeda satu sama lain.

Ke tiga bermitra dengan pihak ke tiga. Keterbatasan sumber daya manusia untuk menjangkau seluruh wilayah di Indonesia agar terpapar program CSR, PT Astra International turut mengembangkan skema kemitraan dengan pihak ketiga seperti NGO, Universitas, dan Pemerintah Daerah. Skema yang khas di PT Astra International dalam melaksanakan CSR adalah pelaksanaan ajang SATU Indonesia Awards. Ajang ini tidak hanya memilih pemuda-pemudi yang berkontribusi dalam pengembangan masyarakat sebagai sosok yang menginspirasi dan layak diberi penghargaan. Para finalis yang terpilih di ajang ini turut menjadi representasi Astra untuk mengembangkan kawasan di mana

mereka melakukan pengembangan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memperluas jangkauan Astra dalam melaksanakan CSR di masyarakat.

Bagian yang khas dalam pelaksanaan CSR di PT Astra International yaitu kebijakan sinergi CSR dalam strategi bisnis. Di mana penerapan prinsip-prinsip CSR ke dalam strategi bisnis perusahaan seperti yang termuat dalam *Astra Sustainability Roadmap* memungkinkan keterlibatan organisasi-organisasi yang ada di dalam Astra grup melaksanakan CSR sesuai dengan spesifikasi bidang dan bisnis mereka, namun tetap bersinergi dengan organisasi lainnya untuk mewujudkan tujuan bersama. Sebagai contoh sinergi ini terjadi dalam pelaksanaan pembinaan UMKM oleh YDBA, di mana anak perusahaan Astra Ventura turut bersinergi dalam memberikan pinjaman kepada UMKM yang dibina oleh YDBA.

6. Manfaat CSR

Dengan merujuk pada ISO 26000, tujuh *stakeholders* yang menjadi penerima manfaat di PT Astra International adalah; (1) *shareholders* atau pemegang saham terkait transparansi dan jaminan akuntabilitas capaian profit untuk pemegang saham, (2) *employee* terkait jaminan kesejahteraan dan peningkatan kapasitas karyawan, (3) konsumen terkait dengan memastikan tidak ada pelanggaran terhadap hak-hak konsumen, (4) komunitas atau masyarakat umum terkait penyusunan,

penerapan, evaluasi program *community development* dengan metode yang mempertimbangkan kaidah sosiologi dan antropologi, (5) pemerintah, dalam rangka mendukung pelaksanaan program-program pemerintah, (6) lingkungan, yaitu perusahaan konsisten dalam menjalankan manajemen lingkungan, (7) *supplier*, di mana Astra juga turut memperhatikan hak-hak *supplier* dan melakukan pembinaan kepada *supplier*-nya. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan dalam hasil wawancara di bawah ini:

“Di sini (PT Astra International) ada 7 stakeholders, yaitu pemegang saham, karyawan, lingkungan, masyarakat, pemerintah, supplier”. (Bpk. F. Supervisor CSR Implementation, 27 Oktober 2017).

Dalam lingkup yang spesifik hal di atas sejalan dengan pemikiran Rotheroe (2005) di mana manfaat CSR bagi perusahaan dari sisi internal yaitu mampu meningkatkan performa perusahaan. Pada sisi eksternal CSR bermanfaat bagi pemangku kepentingan terutama masyarakat. Hal yang penting untuk disadari bahwa CSR telah mendorong masyarakat lokal secara mandiri memecahkan persoalan yang dihadapinya (Sumaryo 2011).

7. Waktu Pelaksanaan CSR

Pelaksanaan CSR di PT Astra International memiliki jangka waktu yang panjang karena *triple bottom line* merupakan bagian dari *framework* bisnis perusahaan. Hal ini be-

rimbas pada penerapan CSR dengan prosedur turunannya, di mana arahan pelaksanaan CSR di susun dalam visi 10 tahun. Berikutnya diturunkan dalam rencana pelaksanaan CSR dalam kurun waktu 5 tahunan, dan akan terus diperbaharui dalam *corporate policy* yang dilaksanakan dalam kurun waktu 1 tahun. Hal ini dijelaskan dalam hasil wawancara di bawah ini:

“...setiap tahunnya Presiden Direktur mengeluarkan kebijakan atau arahan untuk semua grup bisnis namanya president letter. Kemudian turun di kita namanya corporate policy yang dibuat oleh Corporate Communication Social Responsibility and Security Division. Ini menjadi kebijakan yang menaungi public contribution Astra. Jadi di sana ada arahnya tiap tahun itu mau ngapain, programnya apa aja, targetnya apa aja, nah jadi targetnya itu yang akan diukur di mid semester sampai full year (akhir tahun)” (Bpk. F. Supervisor CSR Implementation, 28 Oktober 2017).

Galberth memberikan analisis terhadap pelaksanaan CSR yang selama ini dilakukan oleh perusahaan dari sisi waktu pelaksanaan. (1) CSR yang dilakukan dalam jangka pendek dan cenderung *hut and run*, tidak ada prosedur khusus untuk melaksanakan program ini. (2) *intermittent* atau berjangka waktu tertentu, biasanya dilaksanakan dalam waktu satu dengan tim pelaksana yang bentuk secara *ad hoc* atau sementara. (3) *medi-*

um-long term planning, di sini pelaksanaan CSR dilakukan secara terencana berikut keberadaan tim pelaksana yang melekat pada perusahaan. Hanya saja pelaksanaan CSR belum menyeluruh ke setiap divisi atau bagian dari perusahaan. (4) Jangka panjang dan bersinergi dengan strategi perusahaan.

Pelaksanaan CSR di PT Astra International masuk pada dimensi poin ke empat, di mana perusahaan mengakui bahwa berbagai pemegang saham memiliki kepentingan dan harapan yang berbeda, termasuk pelanggan, karyawan, pemasok, komunitas spesifik, dan lingkungan lainnya. Dengan demikian program CSR merupakan bagian yang melekat dengan tujuan perusahaan yaitu *sustainability business* dengan penerapan prinsip *triple bottom line*.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya di lapangan masih ditemui berbagai kondisi di mana pelaksanaan CSR masih bersifat *add hoc*. Hal ini terlihat dari pembentukan tim pendamping masyarakat yang berasal dari grup bisnis di berbagai wilayah untuk mengatasi persoalan Sumber Daya Manusia (SDM) CSR yang terbatas. Masa kerja grup bisnis yang dirotasi setiap satu tahun sekali membuat pelaksanaan pengembangan masyarakat menjadi terputus sehingga membutuhkan adaptasi ulang untuk orang yang baru pada periode selanjutnya.

8. Community Development sebagai Strategi Penyejahteraan Masyarakat oleh Perusahaan

Program Kampung Berseri Astra (KBA) merupakan program CSR yang dilakukan dengan pendekatan *community development*. Program ini mengutamakan keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program, hal ini terlihat dalam pelaksanaan *planning cycle* di tingkat masyarakat untuk menjangkau aspirasi program apa yang akan dilakukan masyarakat. Dengan demikian kebutuhan masyarakat dapat terjawab dengan adanya program CSR.

Pelaksanaan *community development* dilatarbelakangi oleh kegagalan pelaksanaan CSR oleh PT Astra International di masa lalu, hal ini dijelaskan dalam wawancara di bawah ini:

“Pernah juga dilakukan pembangunan lapangan futsal untuk sumber keuangan masyarakat, tapi malah memunculkan konflik di antara warga masyarakat terkait keuangan. Pada akhirnya program-program ini berhenti, berangkat dari sini Astra belajar untuk menjalankan community development yang benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat” (Bpk. R. Dept. Head ESR, 15 Desember 2017).

Pendekatan *community development* yang digunakan oleh PT Astra International lebih merujuk pada pendekatan *communi-*

ty development oleh Rothman yang banyak digunakan dalam pengembangan ilmu Kesejahteraan Sosial, di mana pengembangan masyarakat merupakan suatu proses yang terencana dengan menetapkan tujuan guna mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat dengan strategi *self-help* (Rothman 2001). Adapun gambaran pelaksanaan program KBA sendiri tertuang dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1 *Project Management* Kampung Berseri Astra

Fase 0 preparation	Fase 1 Team Allig- ment & Kick Off	Fase 2 Treatment Action/ Implementation	Fase 3 Monitoring & Evaluation	Fase 4 After Care & Termination
± 1 bulan	2 minggu	± 1 tahun	Min. 1 bulan sekali	1 bulan
Penentuan data dan analisis, Penentuan dan pemilihan KBA	<i>Kick off</i> , Kesepakatan pelaksanaan program, Penyusunan kesepakatan (MoU), Pembuatan one sheet proposal	Pelaksanaan 4 pilar CSR, Pelaksanaan program KBA tematik, Promosi KBA, Keikutsertaan untuk lomba-lomba/apresiasi eksternal, <i>networking</i> pemerintah	Monitoring, evaluasi, <i>correction action</i>	Assesment, FGD (program lanjutan)

Sumber: Bahan Materi ESR Division

Hal ini sejalan dengan tahapan pelaksanaan *community development* yang dikemukakan oleh (Adi 2013) yang diadaptasi dari Iffe yaitu; (1) Persiapan, (2) Pengkajian (*assesment*), (3) Perencanaan alternatif program, (4) Pemformulasian rencana aksi, (5) Implementasi program, (6) Evaluasi hasil, dan (7) Terminasi.

9. Sinergi CSR dalam Strategi Bisnis Perusahaan PT Astra International

PT Astra International sebagai perusahaan grup memiliki *framework* bisnis dengan

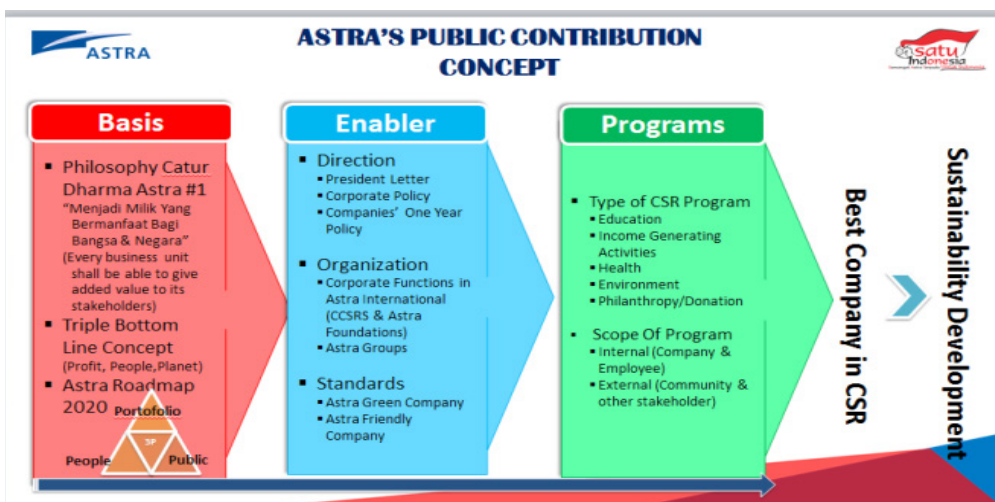
mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup. Ketiganya tercermin dalam suatu kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan tertinggi yaitu Presiden Direktur melalui *President of Letter* yang dikeluarkan setiap tahunnya. Skema pengembangan bisnis Astra sangat mempertimbangkan aspek tanggung jawab sosial, di mana Astra memiliki strategi bisnis *Astra Sustainability Development Framework* sebagaimana hasil wawancara di bawah ini:

"...muncul namanya sustainable konsep bisnis yang ada 3 P Portofolio, People, dan Public

Contribution. Di sana itu pada tahun 2010 muncul roadmap 3 P dan capaian 2020 menjadi kebanggaan bangsa, sebagai pilar dari Public Contribution diadaptasi dari People, Planet, Profit. Penyesuaian yaitu Portofolio bisnis, people roadmap, dan public contribution roadmap dan turun dalam konsep 10 tahunan dari tahun 2010 ke 2020” (Bpk. F. Supervisor CSR

Implementation, 28 Oktober 2017).

Strategi ini merupakan arahan bisnis untuk kurun waktu 10 tahun, di mana tujuan jangka pendek pada Tahun 2020 adalah menjadi perusahaan kebanggaan bangsa. Melalui *framework* ini Astra ingin menjadi bagian yang selaras dan berkontribusi dalam pembangunan di Indonesia.



Gambar 2. Sinergi CSR dalam Strategi Bisnis PT Astra International

Sumber: Laporan ESR Division

Gambar di atas menggambarkan sinergi CSR dalam strategi bisnis PT Astra International. Di mana komitmen PT Astra International untuk menjalankan CSR pada dasarnya bukan hanya datang dari pimpinan tertinggi, namun berangkat dari *founding father*, di mana sejak awal berdirinya PT Astra International ingin menjadi aset yang bermanfaat untuk negara. Hal ini tercantum dalam *corporate filosofi* Astra yaitu Catur Dharma poin pertama. Hal ini dilaksanakan untuk mewu-

judkan perusahaan terbaik dalam pelaksanaan CSR dan berimbas pada keberlanjutan bisnis.

Hal di atas memberi gambaran bahwa berbagai konsep terkait CSR hanya mungkin dapat dilakukan apabila terinternalisasi atau menjadi bagian di dalam perusahaan. Sinergi CSR dalam strategi bisnis perusahaan haruslah terintegrasi dengan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian

tindakan dalam suatu organisasi sehingga menjadi suatu kesatuan yang utuh. Komitmen pimpinan tertinggi untuk melaksanakan CSR adalah kunci keberhasilan suatu pro-

gram CSR. Sementara itu keberhasilan PT Astra International dalam melaksanakan CSR terlihat dalam gambar dan penjelasan di bawah ini:



Gambar 3. Capaian Pelaksanaan CSR PT Astra International Tahun 2016

Sumber: (Astra.co.id 2017) <https://www.astra.co.id/CSR>

Angka-angka di atas menunjukkan bahwa PT Astra International dengan kompleksitas unit dan jenis usaha terus berkomitmen untuk menjalankan CSR dengan berupaya melaksanakan program 4 pilar yaitu pendidikan, lingkungan, kesehatan, pengembangan kewirausahaan dan UMKM. Pelaksanaan program CSR oleh PT Astra International turut diapresiasi oleh Menteri Sosial Republik Indonesia dalam penghargaan Padmawati Award Tahun 2016.

10. Hambatan Dalam Pelaksanaan CSR Pada *Holding Company*

10.1. Hambatan Internal

1. Kurangnya kuantitas dan kompetensi

SDM sebagai pelaksana program CSR.

2. Orientasi pelaksanaan CSR masih bersifat kuantitas.
3. Walaupun CSR sudah menjadi kebijakan perusahaan di tingkat pusat yang diikuti oleh anak perusahaan dan yayasan dibawahnya, namun dalam pelaksanaannya ditemui kesulitan dalam meyakinkan manajer pada bidang yang tidak terkait langsung dengan CSR.
4. Sulitnya menjamin keberlangsungan pendampingan masyarakat oleh grup bisnis.
5. Sulitnya menjamin komunikasi tersampaikan dengan baik hingga level

pelaksana.

gram CSR

10.2. Hambatan Eksternal

1. Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap program CSR
2. Kurangnya kemitraan dengan masyarakat
3. Program CSR masih belum menyentuh masyarakat yang paling membutuhkan
4. Rendahnya komitmen & semangat masyarakat dalam menjalankan pro-

KESIMPULAN

Pelaksanaan CSR pada *holding company* yang dilakukan PT Astra International tidak bisa diseragamkan dengan pola pelaksanaan CSR yang dipahami secara normatif. Penulis menemukan beberapa kekhasan yang muncul dalam proses penelitian ini. Secara garis besar strategi dalam pelaksanaan strategi CSR pada *holding company* dapat terpetakan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2 Strategi CSR pada *Holding Company* PT Astra International

Aspek	Strategi
Tujuan CSR	Keberlanjutan bisnis yang berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat
Cara Melaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan perusahaan (<i>Astra Sustainability Development Framework, Astra Friendly Company, Public Contribution Roadmap</i>, Penempatan Divisi Khusus CSR). - <i>Partnerships</i> (Pemerintah, Akademisi, NGO, <i>Local Champion</i>, dan Finalis SATU Indonesia) - <i>Community development</i> (Program KBA) - <i>Stakeholders dialog</i> (<i>Planning cycle</i>, Forum Wilayah, Forum Pulau Sumatera, Forum Pulau Wilayah Timur, Forum yayasan, Forum <i>Affco</i>).
Indikator Keberhasilan	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah donasi yang dikeluarkan - <i>Public Relation Value</i> - <i>Activity based reporting</i> (<i>Astra Friendly Company</i>) - <i>Triple bottom line</i> (<i>portofolio road map, people road map, public contribution road map</i>)

Pelaksana	- Pemegang saham - Pekerja - Konsumen - Masyarakat - Pemerintah - Lingkungan - Pemasok
Manfaat	- <i>Performance, market goals (Public Relation Value)</i> - <i>Human resources (Value change)</i> - <i>Tangible plus potentially intangible (sustainability business)</i>
Waktu Pelaksanaan	<i>Long-term share value</i> - 10 Tahun - 5 Tahun - 1 Tahun

Sumber: Olahan Peneliti

Ciri utama dalam analisis strategi CSR di PT Astra International berdasarkan pendapat Galbreath (2014) adalah *citizenship* dengan segala kekhasannya, di mana visi perusahaan adalah “Sejahtera Bersama Bangsa”. PT Astra International berkomitmen bahwa pelaksanaan CSR harus mempertimbangkan kepentingan dan harapan berbagai *stakeholders* baik pemegang saham, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, lingkungan dan pemasok. Dengan demikian paradigma *triple bottom line* benar-benar dilaksanakan dan dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat melalui Astra *Sustainability Development Framework*. Penerapan *community development* sebagai salah satu strategi dalam pelaksanaan CSR juga menjadi corak

yang khas dalam penempatan CSR pada dimensi *citizenship*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I. R. (2013). *Intervensi Komunitas & Pengembangan Komunitas*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Alexander, A. (2002). *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Solo: Pondok Edukasi.
- Anggriawan, E. (2014). *Strategi Perusahaan dalam Program Corporate Social Responsibility (CSR) Pada PT. Djarum Terhadap*

- Lingkungan Eksternal*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Elkington, J. (1997) *Canibal with Forks the Triple Bottom Line*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Galbreath, J. (2014). *Corporate Social Responsibility Strategy: Strategy Options, Global Considerations in Corporate Social Responsibility Readings and Cases in A Global Context*. New York: Routledge.
- Kotler, Philip, Lee, & Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: Inc:Hoboken.
- Liman, Y. (2017). *Astra on Becoming pride of The Nation*. Jakarta: PT Gramedia.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods Qualitative And Quantitative Approach*. Boston: Pearson.
- Porter. M. & Kramer. M. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Boston: Harvard Business Review (Reprint R0612D).
- Prasetyo, W. B. *BeritaSatu.com*. Tersedia Pada <http://www.beritasatu.com/ekonomi/402311-ini-50-orang-terkaya-indonesia-2016.html>. Diakses Pada 15 Maret 2017.
- Ratnasari, R. (2015). *Corporate Social Responsibility, Tanggungjawab Sosial Perusahaan atau Strategi Perusahaan?* Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Rotheroe, N. (2005). “*Exploring The Relationship between Corporate Social.*” *University of Leeds*.
- Rothman, J. (2001) *Approaches to Community Intervention*. Illinois: Peacock Publishers.
- Soetomo. (2009). *Pembangunan Masyarakat, Merangkai Sebuah Kerangka*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sumaryo. (2011). “Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Tingkat Keberdayaan Ekonomi Rumah

Tangga.” *Ekonomi Pembangunan*.

WorldBank. (2006). *World Development Report 2007: Development and the next generation*. Washington DC: World Bank.

Zadek, S. “Zadek.net.” *The civil corporations*. Tersedia Pada <http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2009/12/Civil-Corporation-2nd-Edition-First-Chapter.pdf>. Diakses Pada 17 September 2017).